



## Franco Amicucci

Presidente Skilla, autore di *Apprendere nell'infosfera*, FrancoAngeli

# Il capo come valutatore. Ispiratore di crescita

*In certe organizzazioni la figura del responsabile è un ruolo non codificato, ma viene esercitato informalmente*

Ogni capo è necessariamente anche un valutatore, attività formale in molte organizzazioni, con processi definiti e formalizzati, mentre in altre è un ruolo non codificato, ma esercitato informalmente. La valutazione evolve, da momento di giudizio, ad alta tensione emotiva per il valutatore e il valutato, a momento di sviluppo, di crescita, sia per il valutato che per il valutatore. Questi i valori ed i consigli presenti nei programmi formativi online di Skilla.

### Ispiratori di crescita

"Tratta un uomo per quello che è ed egli rimarrà quello che è. Tratta un uomo per come potrebbe e dovrebbe essere ed egli diventerà come può e deve essere". J. W. Goethe  
È questa l'affascinante sfida che viene affidata a tutti coloro che sono impegnati nella valutazione delle persone e nello sviluppo delle competenze. Nella sua accezione più evoluta valutazione significa gestione di un processo di relazione con l'altra persona, finalizzato al miglioramento di tutte le sue potenzialità.

### Consapevolezza di sé

"Noi non vediamo le cose per quello che sono. Noi le vediamo per quello che noi siamo". Massima del Talmud  
Valutare mette in gioco le nostre emozioni, i nostri atteggiamenti e comportamenti, la nostra cultura. Il nostro modo di rapportarci con il mondo e con gli altri è condizionato da filtri e schemi mentali acquisiti. Essere consapevoli di questi filtri e

di questi schemi ("conosci te stesso") ci fa evolvere come persone. Essere più efficaci nel nostro ruolo di valutatori ne è la conseguenza naturale. **Consapevolezza del proprio ruolo**  
"Chiunque creda che tutti i frutti maturano contemporaneamente come le fragole, non sa nulla dell'uva". Paracelso  
Sappiamo che non è facile dichiarare differenze nella qualità del livello di prestazione tra le persone, soprattutto tra quelle che ci sono vicine. Ma è l'assunzione di responsabilità che conferisce valore vero e continuo al processo di valutazione. È necessario un reale riconoscimento delle capacità espresse per consolidare o, se necessario, offrire alle persone vere opportunità di miglioramento.

### Processo continuo

"L'incontro tra due esseri umani è come il contatto di due sostanze chimiche. Se c'è reazione entrambe vengono trasformate". Carl Gustav Jung

Vogliamo fare nostra una cultura della valutazione delle competenze centrata sullo sviluppo delle persone, sulla creazione del valore, sulla maggiore comunicazione tra responsabile e collaboratore, sulla quotidianità del processo di valutazione al di là degli aspetti formali e delle tempistiche predefinite. Non si tratta di una valutazione fine a se stessa, ma di un processo di sviluppo delle persone ed esaltazione delle potenzialità di ognuno.

### Alla scoperta di nuove mete

"Molti individui, come diamanti

**Ogni capo è necessariamente anche un valutatore, attività formale in molte organizzazioni, con processi definiti e formalizzati**

grezzi, nascondono splendide qualità dietro una ruvida apparenza".

Decimo Giunio Giovendale

L'azienda è una realtà in continua evoluzione. La necessità di cambiamento non deriva dall'insoddisfazione nei confronti della situazione attuale; anzi dalla consapevolezza di ciò che si è e delle potenzialità nascoste, in noi e nei nostri collaboratori. Intraprendere un viaggio di ricerca comporta sempre incertezza e talvolta diffidenza; rimanere al sicuro, invece che partire, è una tentazione naturale per tutti. L'energia generata dal pensiero di una nuova conquista, dal pensiero di andare oltre le proprie abitudini, di generare miglioramento per sé, per i propri collaboratori, per l'organizzazione, garantisce un viaggio sicuro, che vale la pena intraprendere in piena responsabilità.

**Le tappe del processo di valutazione. Definizione ed assegnazione degli obiettivi**

“Non c'è vento favorevole per chi non sa in che porto vuole andare”.  
**Seneca**

Il primo passo del processo, come sappiamo, è costituito dall'assegnazione delle attività che il collaboratore è chiamato a svolgere, specificando il livello di performance atteso, i tempi da rispettare gli standard richiesti, i risultati da ottenere. Come un faro, occorre dare chiari punti di riferimento per la direzione del lavoro. Tramite un colloquio è essenziale esplicitare il livello di aspettative, il quadro di riferimento all'interno del quale si collocano le richieste e le finalità, in modo tale che la risorsa possa assumersi la responsabilità del suo compito e autodirigersi consapevolmente nello svolgimento della propria attività lavorativa. In questa fase occorre distinguere due diversi livelli di intervento: il primo, relativo alle attività ordinarie quotidiane, è finalizzato a consolidare e migliorare gli standard di prestazione legati alla posizione occupata; il secondo mira alla definizione di mete ulteriori, obiettivi di crescita attuabili e al tempo stesso sfidanti, che evidenziano il riconoscimento del valore della persona.

#### **Monitoraggio, verifica e continuità del processo**

“La grandezza dell'uomo si misura in base a quel che cerca e nell'insistenza con cui egli resta nella ricerca”. **Martin Heidegger**

E nei momenti critici di ogni percorso che occorre essere presenti come punti di riferimento. I momenti di calma saranno utili per la raccolta puntuale e metodica di informazioni ed eventi significativi sulle competenze. E quindi utile costruire il diario di viaggio: una “banca dati” affidabile, per non contare esclusivamente sulla nostra memoria e per metterci al riparo dal rischio di opinioni soggettive e pregiudiziali, più vicine alla percezione che alla valutazione dei fatti.

#### **Valutazione delle competenze**

“Il dubbio o la fiducia che hai nel prossimo sono strettamente connessi con i dubbi e la fiducia che hai in te stesso”. **Kahlil Gibran**

Questa fase del processo di valutazione consiste nella compilazione della scheda con cui si procede alla valutazione delle competenze. Dopo ogni bel viaggio ci si siede e si raccontano le avventure vissute, con lucidità si ripercorrono vittorie e sconfitte e ci si prepara per nuovi percorsi. È questo il momento in cui tirare le somme sugli obiettivi raggiunti e da raggiungere e su comportamenti organizzativi acquisiti ed acquisire. È una fase importante, sintesi del percorso attivato. È il momento di assumere pienamente la propria responsabilità e di esercitare il proprio ruolo, con serenità e chiarezza.

#### **Feedback. Colloquio di comunicazione e confronto col valutato**

“L'uomo diventa spesso ciò che crede di essere. Se continuo a dire che non riesco a fare una certa cosa, è possibile che alla fine diventi realmente incapace di farla. Al con-

trario, se ho fiducia di poterla fare, acquisterò sicuramente capacità di farla, anche se, all'inizio, magari non ne sono in grado”. **Mahatma Gandhi**

Il colloquio di feedback deve essere un momento intenso, sincero, in cui come nei viaggi importanti, nelle avventure forti, si possono creare rapporti più solidi ed autentici, che rimarranno nel tempo.

Questa fase presuppone la capacità di riconoscere e comunicare i punti di forza da consolidare e le aree di miglioramento attese. È importante approfittare di questo momento per stipulare un patto con i valutati: impegnarsi reciprocamente a sviluppare la relazione comunicativa nella quotidianità, per uno sviluppo continuo di entrambi.

Per affrontare questa fase è necessaria una buona preparazione finalizzata a sviluppare la capacità di osservare, ascoltare, gestire le pause, accettare il silenzio e, più in generale, ad acquisire una piena consapevolezza del proprio stato emotivo per entrare in sintonia con chi si ha di fronte. ■

## **“Apprendere nell'infosfera”**

Nell'infosfera, lo spazio ibrido dove vita reale e digitale si integrano e compenetrano, sono presenti opportunità di apprendimento come mai nella storia. La vita privata e lavorativa sono sempre più popolate da APP, realtà virtuale e aumentata, coach virtuali, sistemi di intelligenza artificiale e ambienti digitali che integrano e fanno evolvere la formazione tradizionale. In questo ecosistema, l'apprendimento è la nuova moneta che garantisce il futuro delle persone e nuovi spazi si aprono per farlo evolvere, arricchire, diventare più coinvolgente e, soprattutto, più efficace, in tutti i luoghi e i momenti della vita della persona e delle organizzazioni. Il testo di Franco Amicucci accompagna progettisti, insegnanti, formatori, consulenti dirigenti, CEO, responsabili risorse umane all'innovazione dei propri ambienti formativi, con casi, consigli utili e immediatamente operativi, esempi, testimonianze e suggestioni sui futuri possibili. Oltre 100 ambienti e tool per l'apprendimento digitale accompagnano il testo. Un libro basato sulla fiducia che investire sulla formazione creerà un futuro migliore.

